

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

基于价值链分析的百得厦门公司竞争战
略研究

**The Study on Competitive Strategies of B&D Xiamen
Based on Value Chain Analysis**

杨升琴

指导教师姓名：林志扬 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理（EMBA）

论文提交日期：2008 年 4 月

论文答辩时间：2008 年 6 月

学位授予单位：厦门大学

学位授予日期：

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权力和责任。

声明人：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非盈利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（v），在 3 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“V”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘 要

20 世纪 80 年代以来,越来越多的跨国制造业公司在中国设厂,利用中国价廉的劳动力、政府吸引外资的优惠政策以及中国巨大的市场空间,改变企业价值链上的采购、生产和销售等环节的竞争战略,拓展业务创造更多利润。作为跨国公司的百得集团亦在 2006 年投资中国成立了百得(厦门)工业有限公司。“百得厦门”快速发展,在质量、交期服务方面已远远优于其它亚洲供应商。但面临美国市场疲软、原材料价格不断上涨、人民币持续升值、已有和潜在的其它亚洲供应商的强有力的价格竞争等机会和风险,“百得厦门”如何持续发展,如何配合母公司的全球发展战略,成为公司当前的核心问题。本文依据波特竞争战略理论,分析行业 PEST 和企业的 SWOT,从价值链各环节判断公司竞争优势,探讨百得(厦门)工业有限公司的竞争战略。

全文分四章。第一章为概述,介绍百得公司的基本情况、“百得厦门”面临的竞争压力以及论文的理论基础;第二章为公司价值链分析和行业竞争结构分析;第三章从公司愿景、目标出发,分析 SWOT,分析价值链上的研发、采购、生产、销售和服务等重要环节的竞争优势,选择竞争战略;第四章为公司竞争战略的实施。

关键词: 价值链; 竞争战略; 母子公司

Abstract

Since 1980's, more and more multi-national companies have set up manufacturing plants in China, to take the advantage of good quality and low cost of Chinese labors, favorable policies to foreign investment, and the huge China market, so that to change their value chains at those important strategic joints on purchasing, manufacturing, and sales, then create great profits. As one of multi-national companies, Black&Decker also invested in China and built up Black&Decker (Xiamen) Industrial Co., Ltd in 2006. It has been growing up quickly, achieved better performances on quality and delivery against other Asian suppliers. In front of opportunities and risks of US market decline, raw materials inflation, RMB appreciation and strong competitions from the others, B&D Xiamen needs to develop its competitive strategies to win future development. Based on Porter's competition strategy theory, the article describes industry PEST and company SWOT and develops competitive strategies for B&D Xiamen.

It includes 4 chapters. Chapter 1 is the introduction on Black&Decker company, the competition situation of B&D Xiamen, and the theories used on this thesis; Chapter 2 is to analyze B&D Xiamen value chain and industry competition situation; Chapter 3 starts from B&D vision, analyzes company's SWOT and competitive advantages at the value chain joints of R&D, purchasing, manufacturing, sales, and service, and their competitive strategies; Chapter 4 is the implementation of competitive strategies.

Key words: Value Chain; Competitive Strategy; Parent Company

目 录

第一章	概述.....	1	
第一节	百得（厦门）工业有限公司的背景.....	1	
一.	百得集团简介	1	
二.	百得五金及家用器材事业部	2	
三.	百得（厦门）工业有限公司概况	3	
第二节	“百得厦门”面临的竞争压力.....	4	
一.	远离主市场的交期压力	4	
二.	产能过剩和人民币升值的成本压力	5	
三.	快速扩张的产品质量压力	5	
第三节	价值链理论与跨国企业竞争战略.....	7	删除的内容: 6
一.	价值链理论	7	删除的内容: 6
二.	跨国企业价值链竞争战略	8	删除的内容: 8
第二章	公司价值链和内外环境分析	9	
第一节	“百得厦门”价值链分析.....	9	删除的内容: 8
第二节	产业竞争结构分析.....	11	删除的内容: 10
一.	潜在进入者分析	12	删除的内容: 11
二.	替代品分析	14	删除的内容: 13
三.	供应商分析	14	
四.	客户讨价还价能力分析	15	
五.	竞争对手分析	16	删除的内容: 18
第三章	“百得厦门”公司的战略分析与选择	19	
第一节	公司愿景与发展方向.....	19	删除的内容: 18
一.	公司愿景	19	删除的内容: 18
二.	“百得厦门”公司发展方向	19	删除的内容: 18
第二节	“百得厦门”公司 SWOT 分析.....	19	删除的内容: 18
一.	优势分析	19	
二.	弱势分析	21	
三.	机会分析	23	删除的内容: 22
四.	威胁分析	25	
第三节	竞争战略分析与选择.....	29	
一.	百得集团全球战略目标	29	
二.	百得集团设立“百得厦门”公司的战略意图	30	
三.	“百得厦门”发展战略演变	30	
四.	“百得厦门”竞争战略选择	32	删除的内容: 33
第四章	“百得厦门”竞争战略的实施	34	
第一节	整合资源创造规模经济的成本领先优势.....	34	删除的内容: 33
一.	整合亚洲供应链	34	

二.	整合人力资源和组织结构	36
第二节	价值工程与生产力	37
一.	开发新材料和新工艺	38
二.	多元化工业设计	38
第三节	建设优秀企业文化	39
一.	形成共同的价值观	39
二.	人才发展计划的制定与实施	40
第四节	平衡记分卡与战略实施	41
参考文献	43
致 谢	45

删除的内容: 37

删除的内容: 37

删除的内容: 38

删除的内容: 38

删除的内容: 39

Table of Contents

1 Introduction.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 1
1.1 Black&Decker Xiamen Background.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 1
1.1.1 Black&Decker Introduction.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 1
1.1.2 Black&Decker HHI.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 2
1.1.3 Black&Decker Xiamen.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 3
1.2 Competition Pressures of B&D Xiamen.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 4
1.2.1 Leadtime Pressure as Far Away From Main Market.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 4
1.2.2 Cost Pressure of Over Capacity & RMB Appreciation.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 5
1.2.3 Quality Pressure of Fast Growth.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 5
1.3 Value Chain Theory & Competitive Strategy.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 6
1.3.1 Value Chain Theory.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 6
1.3.2 Multi-National Company Competitive Strategy.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 8
2 Value Chain & Competition Environment Analysis.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 8
2.1 B&D Xiamen Value Chain.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 8
2.2 Industry Competition Structure Analysis.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 10
2.2.1 Potentials.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 11
2.2.2 Replacement	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 13
2.2.3 Suppliers.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 14
2.2.4 Customers.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 15

2.2.5 Competitors.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 16
3 B&D Xiamen Strategy Analysis and Selection.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 18
3.1 B&D Vision & Goals.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 18
3.1.1 B&D Vision.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 18
3.1.2 B&D Xiamen Development Goals.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 18
3.2 B&D Xiamen SWOT.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 19
3.2.1 Strength.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 19
3.2.2 Weakness.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 21
3.2.3 Opportunity.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 22
3.2.4 Threat.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 25
3.3 Competition Strategy Analysis and Selection.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 29
3.3.1 B&D Global Strategy Goals.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 29
3.3.2 Strategy Intents of B&D Xiamen.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 30
3.3.3 B&D Xiamen Development Strategy Change.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 30
3.3.4 B&D Xiamen Competitive Strategy Selection.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 32
4 Implementation of Competitive Strategy.....	错	
误! 未定义书签。		删除的内容: 33
4.1 Resources Integration & Cost Advantage.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 33
4.1.1 Asia Supply Chain Integration.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 34
4.1.2 HR & Organization Integration.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 36
4.2 Value Engineering & Productivity.....	错误!	
未定义书签。		删除的内容: 37

4.2.1	New Materials and Technology.....	<u>错误!</u>	
	<u>未定义书签。</u>		删除的内容: 37
4.2.2	Diversity of Industry Design.....	<u>错误!</u>	
	<u>未定义书签。</u>		删除的内容: 37
4.3	Excellent Company Culture.....	<u>错误!</u>	
	<u>未定义书签。</u>		删除的内容: 38
4.3.1	Company Values.....	<u>错误!</u>	
	<u>未定义书签。</u>		删除的内容: 38
4.3.2	Individual Development Plan.....	<u>错误!</u>	
	<u>未定义书签。</u>		删除的内容: 39
4.4	Balance Score Card & Strategy Implementation.....	<u>错误!</u>	
	<u>未定义书签。</u>		删除的内容: 41
	Referenece.....	<u>错误!</u>	
	<u>未定义书签。</u>		删除的内容: 43
	Thanks.....	<u>错误!</u>	
	<u>未定义书签。</u>		删除的内容: 45

第一章 概述

第一节 百得（厦门）工业有限公司的背景

一. 百得集团简介

1910 年两位年轻的先生 S. Duncan Black 和 Alonzo G. Decker 在美国马里兰州成立了名为百得（Black & Decker）的制造公司，生产电动钻孔机。历经近百年发展，百得公司现已成为全球性优质电动工具及配件、家用五金和技术性紧固系统产品的制造商和行销商，其产品和服务已行销全球 100 多个国家和地区，并在 11 个国家建有制造工厂，2005 财政年度的销售额突破 65 亿美元¹。

百得集团的业务分为三部分：电动工具及配件事业部——制造及销售 Black & Decker、Dewalt、Porter Cable、Delta 各品牌的电动工具及配件，占公司业务 70%；五金及家用器材事业部——制造及销售 Kwikset, Weiser、Baldwin 和 Price Pfister 品牌的安全五金、通用五金、装饰五金和管道产品，占公司业务 19%；紧固件和组装系统产品事业部——制造及销售 POP、Parker-Kalon、Gripco、HeliCoil、NPR、Dodge、Tucker 和 Warren 品牌的紧固系统产品，占公司业务 11%。

百得主要市场在北美(68%)，主要销售渠道是大型五金仓储超市、经销商、建筑商和零售销。

百得股票价格从 2002 年的 39 美元上升到 2007 年的 90 多美元。2006 年每股股票价格在 66.04—94.90 美元，每股分红 1.52 美元；2007 年每股股票价格在 69.15—97.01 美元，每股分红 1.68 美元²。

¹ Black&Decker annual report, www.black&decker.com,2008,2, P1。

² Black&Decker annual report, www.black&decker.com,2008,2, P15。

表 1-1：百得集团年营运收入报表

单位：亿美元

	2007	2006	2005
百得集团总销售额	65.632	64.473	65.237
百得集团营业利润	5.181	4.861	5.322

资料来源：百得公司 2007 年财务年度报表，P19

百得集团全球采购部（Global Purchasing Offices）在中国上海、香港、苏州和厦门设有办事处，市场部和销售部在上海和香港，财务业务则在澳门。同时，亚洲还是百得集团电动工具及配件事业部和五金及家用器材事业部的原材料和成品的主要供应基地。

百得集团的目标是成为卓越的全球性的电动工具及配件、家用五金和技术性紧固系统产品的制造商和行销商。

公司的核心价值是：诚信(Integrity)、领导力(Leadership)、团队合作(Teamwork)、态度(Attitude)、结果(Results)、包容(Inclusion)

公司的企业文化是：

正直品格 (Demonstrate Unyielding Integrity)

履行承诺 (Deliver On Commitments)

激励优秀 (Inspire Excellence)

团队致胜 (Win Through Teamwork)

二、百得五金及家用器材事业部

百得公司五金及家用器材事业部（Black&Decker Hardware and Home Improvement 简称 BDHHI）。BDHHI 的主要市场在北美，其四大品牌 Kwikset, Weiser, Baldwin 和 Price Pfister 在北美的市场占有率排在前 3 名，四大品牌下有一百多种产品类别，涵盖高中低价位的产品市场，2005—2007 年间每年销售额都超过 10 亿美元。

BDHHI 生产和销售安全五金和管道产品，如家居和商用门锁、通道把手、保密锁、普通五金、装饰五金、灯饰、铜器饰品等。普通五金产品是指门铰链、橱柜铰链、门碰、门牌等；装饰五金指橱柜装饰五金、开关门把手或装饰金属牌；

管道产品含各种通用和装饰用的厨卫浴产品、金属管道、水龙头、淋浴喷头、厨卫配件等。BDHHI 这些产品衍生于“自己动手”和“家庭现代化”市场，通常不存在季节性销售，但会受家居和商业建筑市场以及其它经济因素波动的影响。

在美国销售的绝大多数的 BDHHI 产品有保修期，根据产品功能性质、市场状况和地方法规的不同，保修期五年或终生。顾客在保修期内可以将不良品退换，可以获得免费维修或者免费得到更换的配件。

BDHHI 产品的主要原材料是锌压铸合金、黄铜、锌、不锈钢、铜和陶瓷。这些原材料都可以从自由市场采购，并且绝大多数在全球范围供源充足。

BDHHI 研发中心设在美国加利福尼亚州，具备世界一流的产品设计和创新能力；制造工厂有百得自己投资在美国、墨西哥和中国厦门的工厂，也有在中国大陆和台湾的代加工工厂，其制造成本、质量和供应链都有很强的竞争力；分销中心设在美国加州和北卡罗莱纳州；产品的主要销售市场在美国（68%销售额在美国）。

表 1—2：BDHHI 年营运收入报表 单位：亿美元

	2007	2006	2005
BDHHI 总销售额	10.008	10.092	10.256
BDHHI 营业利润	1.133	1.369	1.454

资料来源：百得公司 2007 年财务年度报表，P22。

三. 百得（厦门）工业有限公司概况

1. 成立

BDHHI 于 2005 年在中国厦门筹建投资工厂和研发中心，2006 年 7 月百得（厦门）工业有限公司（以下简称“百得厦门”）在中国厦门出口加工区举行开幕庆典，2007 年 2 月第一条生产线投入生产，2007 年 7 月亚洲研发中心实验室投入使用。

2. 发展情况

“百得厦门”于 2007 年 3 月运送出第一个货柜到美国的分销中心，建厂一年，生产组装线从 1 条到 7 条，导入新产品 300 多个，日产能提高到 5 万件门锁和门把手，已销往美国 3 百万件门锁、门把手。现有的工厂车间可容纳 28 条组

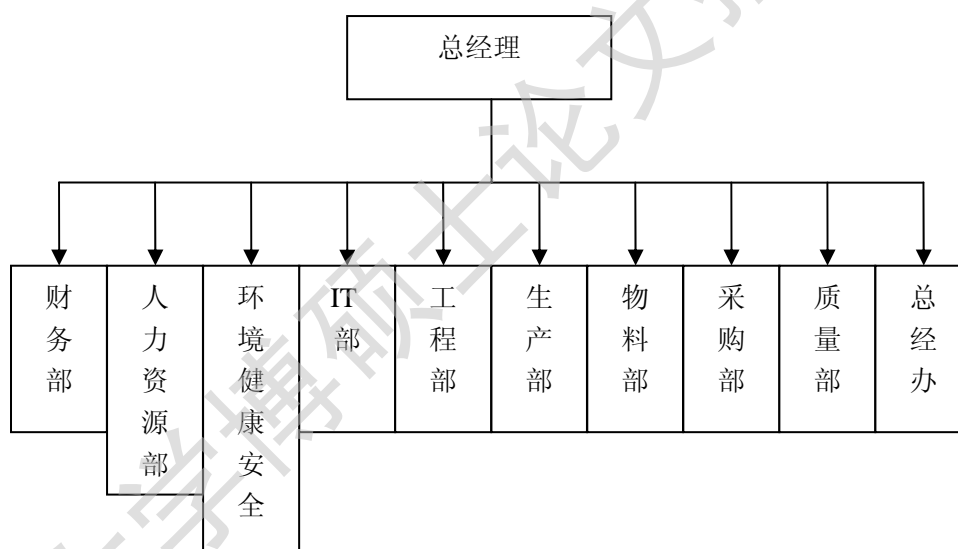
装线，其产能足以满足百得集团现有的全球门锁和门把手的销售量。

投产一年多来，“百得厦门”生产的产品质量优良稳定、交期大幅缩短、成本逐渐下降，新产品不断导入，管理团队和员工队伍也逐渐成熟与扩大。公司在规模、员工素质、管理机制以及产品质量和交期等方面已获得了较强的竞争力，已成长为 BDHHI 在亚洲的重要制造供应商。

在同一厂区内的亚洲研发中心已有 30 多名工业设计师、材料工程师、实验室技师等，建有多个锁具功能检测、材料分析检测、包材设计检测等实验室。

3. 组织结构

图 1-1：“百得厦门”组织结构图



资料来源：百得公司内部资料，2008 年 4 月

第二节 “百得厦门”面临的竞争压力

和“百得厦门”处于同样供应商地位的还有在美国和墨西哥的百得工厂，以及在中国大陆和台湾的代加工工厂。产品定单的分配由美国总部决定。“百得厦门”必须在产品质量、成本、交期和柔性供应上比其它竞争者更佳，才能赢得总部分配的更多定单。

一. 远离主市场的交期压力

与在美国和墨西哥的百得工厂相比，“百得厦门”远离主要市场——美国，

在产品交期上因地理位置的遥远而处于非常不利的地位;与在中国大陆和台湾的百得代加工工厂相比,因为“百得厦门”只有组装线,需要采购已压铸冲压后的零部件甚至预组装件,采购周期较长或者供应商交货不及时,导致在生产周期上比那些直接从原材料的加工开始到成品组装生产的其它代加工工厂要处于不利的竞争地位。

另外,由于远离美国总部研发中心、市场部和计划部,因为时差和语言障碍造成信息交流的不便利,也使“百得厦门”在新产品信息沟通、技术培训、订单调整、客户需求了解等方面处于不利的竞争地位,间接地影响产品交期。

二. 产能过剩和人民币升值的成本压力

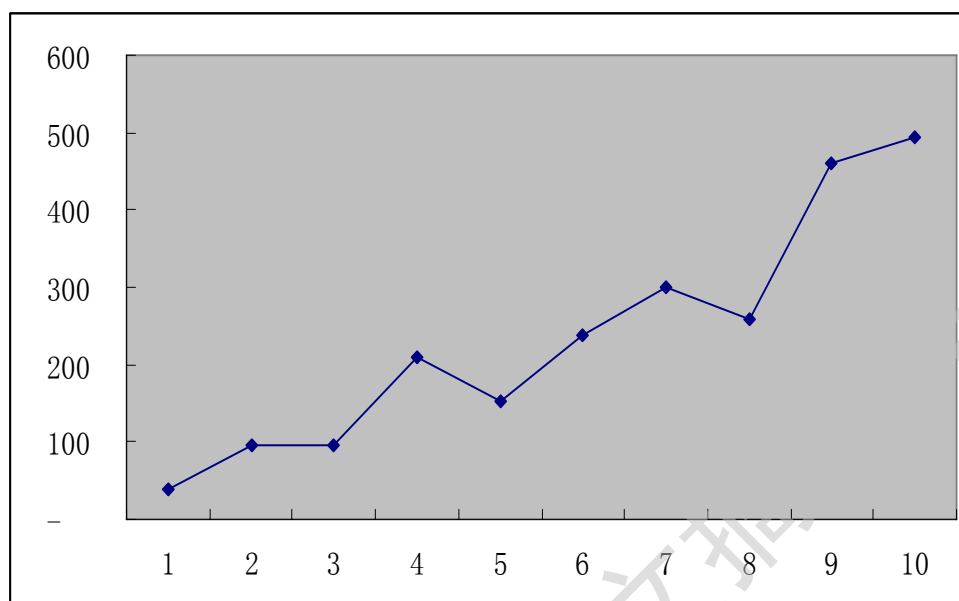
“百得厦门”工厂设施的利用率目前只有 25%,可装 28 条生产线的车间目前只安装 7 条生产线,每周的开工时间只要 5 天,每天 8 小时。企业的生产能力不能得到充分的发挥,管理成本相应地就太高。

人民币这几年持续升值,预计还将以 6% 比率继续升值,加上政府对于使用自然资源和能耗加工生产的产业的限制,以及出口退税的减少调整和原材料的涨价,使得零部件的国内采购成本上升。

三. 快速扩张的产品质量压力

“百得厦门”在建厂第一年的月产量曲线呈快速上升趋势(如图 1-2 所示),预计第二年产量是第一年产量的 2 倍多。大量导入新产品和不断提高日产出,加上由新供应商提供新零部件,要求我们有完善的质量管理体系,严格全面的员工培训计划及其实施,规范操作、全员质控,才能保证成品的质量优良和稳定。

图 1-2：2007 产量增长图



资料来源：百得公司内部数据，2008 年 4 月

此外，市场竞争的加剧、美国房地产业的增长减缓以及物价上涨，使得 BDHII 的市场需求减少，销量增长率下降、利润减少。这使公司总部在向下属工厂下订单时，经常要平衡“买”还是“自制”的决策，以期最有效利用企业内外部资源，快速响应市场需求，在从供应商到制造商再到分销商的整个“价值链”环节上寻找最佳竞争组合。“百得厦门”在这条价值链上目前处于制造环节，需要在制造环节上竞争胜出，同时也要寻求发展机会参与其它环节的竞争。

“百得厦门”要生存和发展，就必须分析企业的内外部环境，扬长避短，因地制宜地制定公司发展战略，配合母公司的全球发展战略，提升自身的竞争能力。由于竞争者价值链之间的差异往往是竞争优势的关键来源，本文试图从价值链各个环节，分析“百得厦门”的竞争优势和潜在的机会，制定“百得厦门”的竞争战略，以提高“百得厦门”公司的竞争能力和配合百得集团在全球赢取更大市场和更多利润。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库